

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
BAGIAN PRODUKSI KERTAS
DI PT. TJIWI KIMIA
MOJOKERTO**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen**



Diajukan Oleh :

**Johan Wahyu Ismanto
0412010127/FE/EM**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”
JAWA TIMUR
2011**

SKRIPSI
PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
BAGIAN PRODUKSI KERTAS
DI PT. TJIWI KIMIA
MOJOKERTO

Yang diajukan

Johan Wahyu Ismanto
0412010127/FE/EM

Disetujui untuk ujian skripsi oleh :

Pembimbing Utama

Dra. Ec. Hj. Kustini, MSi.

Tanggal :

Mengetahui
Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"
Jawa Timur

Drs. Ec. Saiful Anwar, MSi
NIP. 030 194 437

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah dan terima kasih kepada junjungan tertinggi, ALLAH SWT atas kemampuan dan kasih karunia-Nya yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI KERTAS DI PT. TJIWI KIMIA MOJOKERTO”**.

Penyusunan skripsi ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk dapat memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur. Dengan selesainya penulisan skripsi ini penulis sangat berterima kasih kepada semua pihak yang bersedia untuk memberikan bantuan dan dukungannya baik secara materiil maupun moril kepada penulis, untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, M.P, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak Dr. H. Dhani Ichsanuddin Nur, SE, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Bapak Dr. Muhadjir Anwar, MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UPN “Veteran” Jawa Timur.
4. Ibu Dra. Ec. Hj. Kustini, MSi, selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah mengarahkan dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Seluruh staf Dosen dan Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
6. Bapak dan Ibu serta Saudara-saudaraku tercinta yang sudah mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Pada akhirnya penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih ada kekurangan dan perlu adanya perbaikan, oleh karenanya penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran serta masukan-masukan bagi peneliti yang lain di masa yang akan datang. Besar harapan penulis, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Surabaya, Januari 2011

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
ABSTRAKSI	ix
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	9
2.2. Landasan Teori	10
2.2.1. Kepemimpinan	10
2.2.2. Motivasi Kerja.....	13
2.2.3. Kepuasan Kerja	16
2.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	20
2.2.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	

Karyawan	21
2.3. Kerangka Konseptual	22
2.4. Hipotesis.....	23

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	24
3.1.1. Definisi Operasional.....	24
3.1.2. Pengukuran Variabel.....	27
3.2. Teknik Penentuan Sampel	28
3.3. Teknik Pengumpulan Data	29
3.4. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis.....	30
3.4.1. Uji Kesesuaian dan Statistik	34
3.4.2. RMSEA.....	34
3.4.3. GFI	35
3.4.4. AGFI	35
3.4.5. CMIN/DF	35
3.4.6. TLI	36
3.4.7. CFI	36

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian.....	38
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	38
4.1.2. Struktur Organisasi	39
4.1.3. Tugas dan Tanggung Jawab Karyawan.....	40
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden.....	44

4.3. Deskripsi Hasil Penelitian	46
4.3.1. Deskripsi Hasil Jawaban Responden	46
4.3.1.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X1)	46
4.3.1.2. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X2)	48
4.3.1.3. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	50
4.3.2. Uji <i>Outlier Multivariate</i>	51
4.3.3. Uji Reliabilitas	52
4.3.4. Uji Validitas	54
4.3.5. Uji <i>Construct Reliability dan Variance Ectracted</i>	54
4.3.6. Uji Normalitas	56
4.3.7. Evaluasi Model <i>One Step Approach to SEM</i>	57
4.3.8. Uji Kausalitas	60
4.4. Pembahasan	61
4.4.1. Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	61
4.4.2. Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	62

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	64
5.2. Saran	64

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual	22
Gambar 3.1. Model <i>Structural Equation Modeling</i>	30
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Tjiwi Kimia Mojokerto	39
Gambar 4.2. Model Pengukuran dan Struktural <i>Base Model</i>	58
Gambar 4.2. Model Pengukuran dan Struktural Modifikasi	59



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Hasil Penyebaran Kuesioner

Lampiran 3. Hasil Perhitungan *Structural Equation Modeling*



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Data Absensi Karyawan Bagian Produksi Kertas Tahun 2007 - 2009	5
Tabel 3.1. <i>Goodness of Fit Indices</i>	37
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	45
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	45
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	46
Tabel 4.4. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Untuk Kepemimpinan	47
Tabel 4.5. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Untuk Motivasi Kerja.....	48
Tabel 4.6. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Untuk Kepuasan Kerja Karyawan	50
Tabel 4.7. Hasil Uji <i>Outlier Multivariate</i>	52
Tabel 4.8. Reliabilitas Data	53
Tabel 4.9. Validitas Data.....	54
Tabel 4.10. <i>Construct Reliability & Variance Extracted</i>	55
Tabel 4.11. Normalitas Data	56
Tabel 4.12. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices Base Model</i>	58
Tabel 4.13. Modifikasi	59
Tabel 4.14. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Modifikasi.....	59
Tabel 4.15. Data Uji Kausalitas	60

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
BAGIAN PRODUKSI KERTAS
DI PT. TJIWI KIMIA
MOJOKERTO**

Johan Wahyu Ismanto

ABSTRAKSI

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Peran penting pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel - variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan. PT. Tjiwi Kimia Mojokerto merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi kertas. Di mana saat ini dihadapkan masalah menurunnya kepuasan kerja karyawannya dilihat dari data absensi tahun 2007-2009. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Tjiwi Kimia Mojokerto.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi kertas di PT. Tjiwi Kimia Mojokerto. Skala pengukuran menggunakan skala interval dan skala pembentukan menggunakan skala *semantic differential*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Probability Sampling* dengan metode *simple random sampling*. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 108 karyawan. Data yang digunakan adalah data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. Tjiwi Kimia Mojokerto. Teknik analisis yang digunakan adalah *SEM (Structural Equation Modeling)* untuk melihat hubungan kausalitas antar faktor.

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Keyword : Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Karyawan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed-system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*openedsystem*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) dan mencapai pertumbuhan (*growth*) melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu

untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Bagaimanapun juga gaya kepemimpinan seseorang tentunya akan diarahkan untuk kepentingan bersama yaitu kepentingan anggota dan organisasi. Kepemimpinan seseorang dapat mencerminkan karakter pribadinya di samping itu dampak kepemimpinannya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel - variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, agar karyawan selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan

hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Robbins (1996:39) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008:124) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Bila kepemimpinan kurang berpengaruh dengan baik maka pemimpin tidak akan berhasil dalam melakukan kewajibannya atau dia melakukan tugasnya hanya karena terpaksa saja. Koesmono (2005) dalam Koesmono (2006:78) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan modal kerja bagi seseorang dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin atau manager dalam suatu perusahaan.

Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain motivasi kerja kepada para karyawan adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Sujak (1990) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008:125), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu

dalam peningkatan kepuasan kerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda.

Seseorang dalam berperilaku pasti memiliki motif tertentu dan pada umumnya motif tersebut didasarkan kepada kebutuhan hidupnya. Tingkat kebutuhan seseorang berbeda antara orang satu dengan orang yang lain. Berbagai usaha yang dilakukan oleh seseorang tidak lain untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan tanpa adanya usaha yang maksimal.

PT. Tjiwi Kimia Mojokerto merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi kertas-kertas yang dibutuhkan untuk kebutuhan sehari-hari PT. Tjiwi Kimia Mojokerto selalu memegang mutu serta menyajikan pelayanan yang cepat, tepat, dan aman. Untuk dapat mewujudkan semuanya seorang pemimpin perusahaan harus mampu memberikan dorongan kepada karyawannya dalam melakukan pekerjaannya, sehingga nantinya kepuasan kerja dapat lebih meningkat.

Setiap satu tahun sekali PT. Tjiwi Kimia Mojokerto melakukan evaluasi kepuasan kerja terhadap semua karyawannya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua karyawan telah melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Disamping itu evaluasi ini bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kepuasan kerja melalui kepemimpinan, dan motivasi kerja. Penilaian ini didasarkan pada beberapa aspek antara lain mengenai menciptakan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan, motivasi yang diberikan perusahaan yang sesuai dalam meningkatkan Kepuasan Kerja.

PT. Tjiwi Kimia Mojokerto dihadapkan masalah kenaikan jumlah absensi karyawan pada bagian produksi kertas di tahun 2007-2009, di mana hal tersebut membuat menunjukkan karyawan tidak puas. Untuk dapat mengetahui peningkatan jumlah absensi karyawan bagian produksi kertas tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1. Data Absensi Karyawan Bagian Produksi Kertas Tahun 2007 - 2009

TAHUN	S	I	A	Jumlah Tidak Hadir
2007	574	684	840	2098 Kali
2008	719	1236	935	2890 Kali
2009	690	851	1047	2588 Kali

Sumber : PT. Tjiwi Kimia Mojokerto

Dari data terlihat bahwa absensi karyawan yang alpha di tahun 2007-2009 meningkat. Fenemona meningkatnya absensi karyawan yang alpha tersebut diindikasikan karena pimpinan yang kurang dapat mengarahkan karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan karyawan membuat kepribadian bawahan tidak ikhlas dalam bekerja, jam

lembur kerja yang tidak sesuai dengan upah yang diterima, lingkungan kerja yang tidak kondusif membuat karyawan kurang nyaman dalam bekerja, rekan kerja yang kurang saling mendukung satu sama lain, kurangnya dukungan sarana dan prasarana yang diberikan perusahaan kepada karyawan di dalam melakukan pekerjaan. (Sumber : PT. Tjiwi Kimia Mojokerto dan internet)

Menurut Robbins (1996) dalam Sukarno dan Prasetyohadi (2004: 197) beberapa hal sebagai akibat tidak terpenuhinya kepuasan kerja antara lain pergantian karyawan, absensi, meningkatnya kerusakan. Menurut Yukl (1994:109) dalam Koesmono (2006:78) mengatakan bahwa dalam kepemimpinan, memberikan pengakuan (*recognition*) menyangkut memberi pujian dan memperlihatkan apresiasi terhadap orang lain atau bawahan akan menghasilkan kepuasan serta memberikan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Menurut White et. al (1997:131) dalam Koesmono (2006:91) mengutarakan bahwa dalam kepemimpinan yang dijalankan oleh seseorang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pengikutnya atau bawahannya. Menurut Luthans (1999:165) dalam Koesmono (2006:90) mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja seorang karyawan akan terjaga dengan baik apabila karyawan tersebut memiliki motivasi tinggi, kemudian bekerja dengan baik dan pada akhirnya akan mendapatkan penghasilan yang sesuai dengan kemampuannya.

Di dalam penelitian ini variabel yang diambil kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan yang kemungkinan diduga karena latar belakang masalah yang ada menunjukkan kepuasan kerja menurun dilihat dari data absensi yang kemungkinan disebabkan karena kepemimpinan yang kurang baik dan motivasi yang diberikan kurang.

Dari uraian tersebut, maka dipandang perlu untuk mengadakan penelitian dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI KERTAS DI PT. TJIWI KIMIA MOJOKERTO”**.

1.2. Perumusan Masalah

Perumusan permasalahan yang diangkat adalah sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan bagian produksi kertas di PT. Tjiwi Kimia Mojokerto?
2. Apakah Motivasi Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan bagian produksi kertas di PT. Tjiwi Kimia Mojokerto?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan bagian produksi kertas di PT. Tjiwi Kimia Mojokerto.

2. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan bagian produksi kertas di PT. Tjiwi Kimia Mojokerto.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan :

Penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Bagi peneliti

Merupakan kesempatan yang berguna untuk mengaplikasikan teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah pada perusahaan tempat dilakukannya penelitian.

3. Bagi lembaga

Dapat menambah perbendaharaan karya tulis sebagai dasar dalam pengembangan program perkuliahan di Universitas Pembangunan Nasional “VETERAN” Jawa Timur.